

PLA ESTRATEGIC METROPOLITÀ DE BARCELONA NOVA ETAPA EN L'HORIZÓ 2006 / 2010

(document aprovat en la reunió de vicepresidents de la comissió delegada del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, el 20 de gener de 2006, al Palauet Albeniz)

ÍNDEX

	Pàgina
1. INTRODUCCIÓ. OBJECTIUS DEL DOCUMENT	2
2. LA VIGÈNCIA DELS OBJECTIUS DEL 1r PEMB	4
3. REPLANTEJAMENT DEL PEMB: ORGANITZACIÓ	6
3.1. Diagnòstic de l'operativitat del Pla	6
3.2. Organigrama: canvis que es poden suggerir	6
3.3. Organigrama: esquema	8
4. VISIÓ 2006/2010. OBJECTIUS I PROJECTES	9
4.1. Visió	9
4.2. Objectius	10
ANNEXES:	
A) El Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. Etapa 2003/2005	13
A.1. Punts crítics assenyalats i principals objectius i mesures	14
A.1.1. Relacionats amb el vector del creixement econòmic	
A.1.2. Relacionats amb el vector territorial i de mobilitat	
A.1.3. Relacionats amb la cultura de la convivència	
A.1.4. Principals objectius i mesures	
A.2. Balanç de dos any i mig d'implementació del Pla	16
A.2.1. Els treballs de la Comissió de Prospectiva	
A.2.2. Els treballs de la Comissió d'Estratègia	
A.2.3. El treball de les Comissions d'Enllaç	
A.3. Els projectes estratègics	19
B) Del 2006 al 2010: Noves tendències que caldria considerar / incloure en el Pla	21
B.1. Creixent nombre de plans estratègics de ciutats amb objectius similars	21
B.2. Nous espais de competència territorial	22
B.3. Concentració o desconcentració regional	22
B.4. La globalització de la innovació	24
B.5. Cap a noves formes de fer negocis. La progressiva introducció de noves tecnologies no és una condició suficient	24
B.6. Creixent importància de l'educació i la formació en àrees científiques i tecnològiques	25
B.7. De la part esquerra del cervell a la dreta: de l'economia del coneixement a l'economia de la creativitat	26
B.8. Totes les metròpolis aspiren a ser "regions creatives"	26
C) Detall dels objectius	30

1. INTRODUCCIÓ: OBJECTIUS DEL DOCUMENT

El 10 de març de 2003 es va aprovar el 1r Pla Estratègic Metropolità de Barcelona després de gairebé un any i mig d'intensos treballs per part de les diferents Comissions que hi varen intervenir.

Durant aquests dos anys i mig els treballs del Pla s'han concentrat en la fase de la implantació, mitjançant els treballs que s'han dut a terme des de la Comissió d'Estratègia per tal d'impulsar la posada en pràctica de les seves mesures i propostes.

A la vegada, la Comissió de Prospectiva ha continuat amb la seva tasca d'introducció de nous temes, susceptibles d'incorporar-se al cos de proposicions ja més concretes del Pla, un cop produït el corresponent debat i reflexió.

Però més enllà del retoc metodològic que aporta el fet de treballar en dos nivells diferenciats, el del pensament via la Comissió de Prospectiva i el de l'acció via la Comissió d'Estratègia, no hem d'oblidar que la principal novetat que el Pla va incorporar va ser la del canvi del seu àmbit territorial.

Passar d'un pla d'àmbit municipal a un pla *metropolità* ha significat la introducció d'una certa identitat i una vinculació supramunicipal com a element de base per a la configuració de la visió estratègica metropolitana. Aquest fet sembla essencial per avançar cap a la institucionalització de l'AMB.

El canvi d'àmbit ha significat, també, la configuració d'un nou espai de col·laboració entre les institucions socio-econòmiques i els 36 municipis de l'Àrea.

El document que ara es presenta vol ser un guió per facilitar el debat que els màxims responsables del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona han de dur a terme respecte el propi Pla.

Dos anys i mig des de la seva aprovació semblen poder donar una perspectiva suficient com per avaluar:

- 1. La vigència del objectius del 1r PEMB i la validesa del Pla com a instrument per orientar les grans línies de futur de l'AMB i com a eina per a la presa de decisions.**
- 2. Els elements metodològics i organitzatius del Pla.**

Certament, dos anys i mig no és un període prou dilatat com per haver produït els canvis tendencials que tot Pla Estratègic es posa com a missió. És, però, un període suficient per detectar les desviacions i les barreres que poden obstaculitzar aquesta missió, tan des del punt de vista de la implantació de les mesures com de la pròpia funcionalitat de l'esquema organitzatiu i institucional del Pla.

A títol d'informació complementària per facilitar aquesta avaluació s'inclouen els següents annexos:

ANNEX A)

Els resultats aconseguits fins ara en el procés d'implantació de les mesures del Pla (etapa 2003/2005).

ANNEX B)

Les modificacions que s'han produït en els entorns del Pla, les noves oportunitats i amenaces que estan sorgint i les respostes que s'aporten des de les propostes del Pla.

ANNEX C)

Descripció dels projectes ja identificats.

2. VIGÈNCIA DELS OBJECTIUS DEL 1r PEMB

En una primera aproximació caldria preguntar-nos fins a quin punt els avanços aconseguits durant l'etapa 2003/2005 en la implementació de mesures per eliminar punts crítics justificarien l'elaboració d'un nou Pla Estratègic o si, ben al contrari, la mateixa amplitud dels objectius inclosos en el 1r Pla aconsellen mantenir –sense excloure revisions puntuals– la versió actualment vigent.

D'altra banda, una valoració global del marc en què ens movem ens porta a considerar que l'entorn no ha canviat substancialment d'ençà l'aprovació del Pla. Però, tanmateix, el què també sembla cert és que totes les tendències relacionades amb els fenòmens de la globalització s'han anat consolidant i probablement s'aniran accentuant.

Els pilars que conformen aquestes noves tendències –descrites en l'annex A)– també semblen prou clars:

- L'educació, la formació i la capacitació del capital humà. Vinculació entre centres de recerca-formació-sectors productius.
- Noves maneres de fer negocis. La promoció de nous sectors i noves tecnologies no és una condició suficient.
- Globalització de la competència i de la innovació.
- Creixent utilització d'esquemes de planificació estratègica per part de les metròpolis més dinàmiques amb sistemes de col·laboració públic-privat, lideratge i governabilitat territorial.
- Concentració d'estratègies relacionades amb la creativitat (abans potser és feia més èmfasi en sectors específics aïllats).
- Resta una tendència per aclarir: Seguirà el procés de concentració en grans megametròpolis mundials o s'anirà consolidant un cert procés de desclusturització?

En termes generals, **tots aquests elements de l'entorn estan prou considerats en el 1r PEMB**. I, la seva variabilitat és més funció de grau o d'intensitat que d'un canvi radical.

Aquesta situació de major subtilitat implica la necessitat d'un seguiment més acurat de les oportunitats i de les amenaces que contínuament estan sorgint per tal d'anar-les introduint en el corpus del Pla adaptant les mesures en allò que es cregui necessari.

En aquestes condicions, el que sembla prou clar és que **l'assoliment de la visió i dels objectius que el Pla es va marcar no es poden considerar sinó com una via o un full de ruta**. Contínuament apareixen nous sectors i activitats que obliguen a constants renovacions dels nostres esquemes productius. La consideració d'objectius i visions estàtiques sembla, per tant, poc operativa en la pràctica.

El possible trànsit d'un 1r Pla cap a la formulació d'un possible 2n no té massa sentit atesa l'absència de ruptures tendencials clares. Però la continuïtat del procés d'implantació sense introduir canvis que millorin la seva funcionalitat tampoc es veu operativa per les raons adduïdes.

EN CONSEQÜÈNCIA, I TENINT PRESENT:

- a) La vigència de les grans tendències de fons de l'entorn.
- b) Les constants variacions que aquestes tendències produeixen en diferents àmbits territorials.
- c) La pròpia evolució de l'AMB en els darrers anys i els efectes de la implantació d'algunes de les principals mesures identificades pel 1r PEMB.
- d) La creixent necessitat de planificar estratègicament els territoris, conjuntament amb el planejament urbanístic i mediambiental, i
- e) La necessitat de reformular una visió i uns objectius més precisos i mesurables, d'acord amb els esquemes de la competitivitat/cooperació global,

ES PROPOSA:

Avançar cap una nova lectura del procés de planificació estratègica de l'AMB que reconsideri:

- Un àmbit més atemporal que el d'un 1r o 2n Pla. La consideració seria la del **PEMB**.
- Un replantejament del esquema visió-objectius-mesures-projectes, amb un major **èmfasi en els projectes** i en el seu impacte a nivell de tota l'Àrea i dels diferents municipis.
- Un replantejament de l'esquema organitzatiu per tal de reforçar els esquemes de **lideratge compartit i l'operativitat**.

3. REPLANTEJAMENT DEL PEMB: ORGANITZACIÓ

3.1. Diagnòstic de l'operativitat del Pla

La metodologia del Pla presenta, certament, una sèrie d'aspectes positius tals com la visió compartida i general que aporta des d'una multiplicitat de perspectives; la presentació d'un conjunt coherent d'objectius i mesures que responen a una visió lògica global; o la incorporació de paràmetres com la sostenibilitat que no s'acostumen a incorporar a aquest tipus de visió a mig termini.

L'experiència, però, ha posat de manifest una sèrie de disfuncions que convé reduir i donar-li solucions. Tres semblen ser les més importants:

- a. En primer lloc, la **manca d'un fil conductor** clar i precís que arranqui de la visió i arribi al projecte concret amb pressupost i lideratge.
- b. En segon lloc, **l'assumpció activa del Pla per part dels alcaldes** i dels responsables del territori metropolità no s'ha produït. És a dir, no hi ha un lideratge decidit dels diferents projectes i objectius amb un missatge clar i entenedor pels ciutadans.
- c. Finalment, s'observen **llacunes en el lideratge compartit** entre els representants dels sectors públics i de les institucions socials i econòmiques.

Lideratge compartit vol dir també **assumir contradiccions i salvar-les** per la via d'un consens responsable i dels raonaments. (Vgr. El projecte Natura s'ha de plantejar tenint present les infraestructures existents. El problema a debatre seria: quines alternatives per preservar el medi ambient d'acord amb el present?). En aquest sentit caldria **perfilar millor el model de presa de decisions col·lectives**.

D'altra banda, la solució d'aquestes mancances o disfuncions potser requereix una certa **reorganització de l'organigrama del Pla** amb els següents objectius:

- Garantir el lideratge i la participació dels alcaldes metropolitans.
- Garantir el lideratge compartit amb les institucions econòmiques i socials.
- Dotar de lideratge responsable cada un dels projectes.
- Millorar l'eficàcia dels òrgans executius (Comissió Delegada).
- Mantenir l'òrgan de participació ciutadana (Consell General).
- Millorar el funcionament dels dos eixos: la prospectiva i l'estratègia.
- Incorporar mecanismes de relació amb la 2^a Corona i, en general, amb Catalunya i la macroregió.

3.2. Organigrama: canvis que es poden suggerir

En principi cal pensar que una major concreció d'objectius, de mesures i de projectes podrà facilitar les tasques de lideratge.

L'estudi i la presentació de casos de "fracassos" sobre temes estratègics pot aportar llum i experiències de gran interès per abordar problemes d'implantació de noves mesures.

En qualsevol cas, les accions i modificacions que es poden suggerir se situarien en els següents àmbits:

- **Consell General:**
En principi el seu funcionament sembla **correcte**. Seguiria essent l'òrgan de la màxima participació i decisió.

- **Consell de Vicepresidents:**
Es proposa un **replantejament**.. A hores d'ara manté un cert caràcter informal amb una reunió anual amb els alcaldes de la Comissió Delegada i els vicepresidents del Pla. Caldria que fos un òrgan més formal que, partint dels debats de la Comissió Delegada, i de la nova Comissió Territorial d'alcaldes, concretés els següents objectius:

- a) **Formular i aprovar els grans objectius i els projectes.**
- b) **Acordar el lideratge i la responsabilitat de la seva implantació.**
- c) **Assumir la seva presentació al Consell General.**

L'assistència a aquesta reunió no es pot delegar. Es proposa una reunió anual amb el corresponent ordre del dia, debat i acords.

- **Consell Territorial d'alcaldes:**
Proposta de nou òrgan amb l'objectiu de garantir el lideratge i la participació dels alcaldes, que s'haurien de convertir en els grans avaladors del PEMB.

La funció d'aquest òrgan seria la de:

- a) **Aportar la visió estratègica del conjunt del territori metropolità i dels seus projectes.**
- b) **Traslladar aquesta visió al Consell de Vicepresidents.**

- **Comissió Delegada:**
El seu funcionament sembla correcte. Potser caldria buscar un major nivell de debat en les reunions respecte de les propostes a considerar derivades de l'activitat de les diferents comissions de treball del Pla, ja siguin de prospectiva o d'estratègia. Potser també **caldria buscar una major implicació dels seus membres en aquestes comissions de treball.**

És possible que l'exercici de les presidències d'aquestes Comissions per part dels membres de la Comissió Delegada anés en aquesta direcció.

- **Comitè de Direcció:**
El Comitè de Direcció estaria format pel president de la Comissió Delegada, pels presidents de les comissions de Prospectiva i d'Estratègia i pel coordinador general del Pla.

Les seves funcions serien les de:

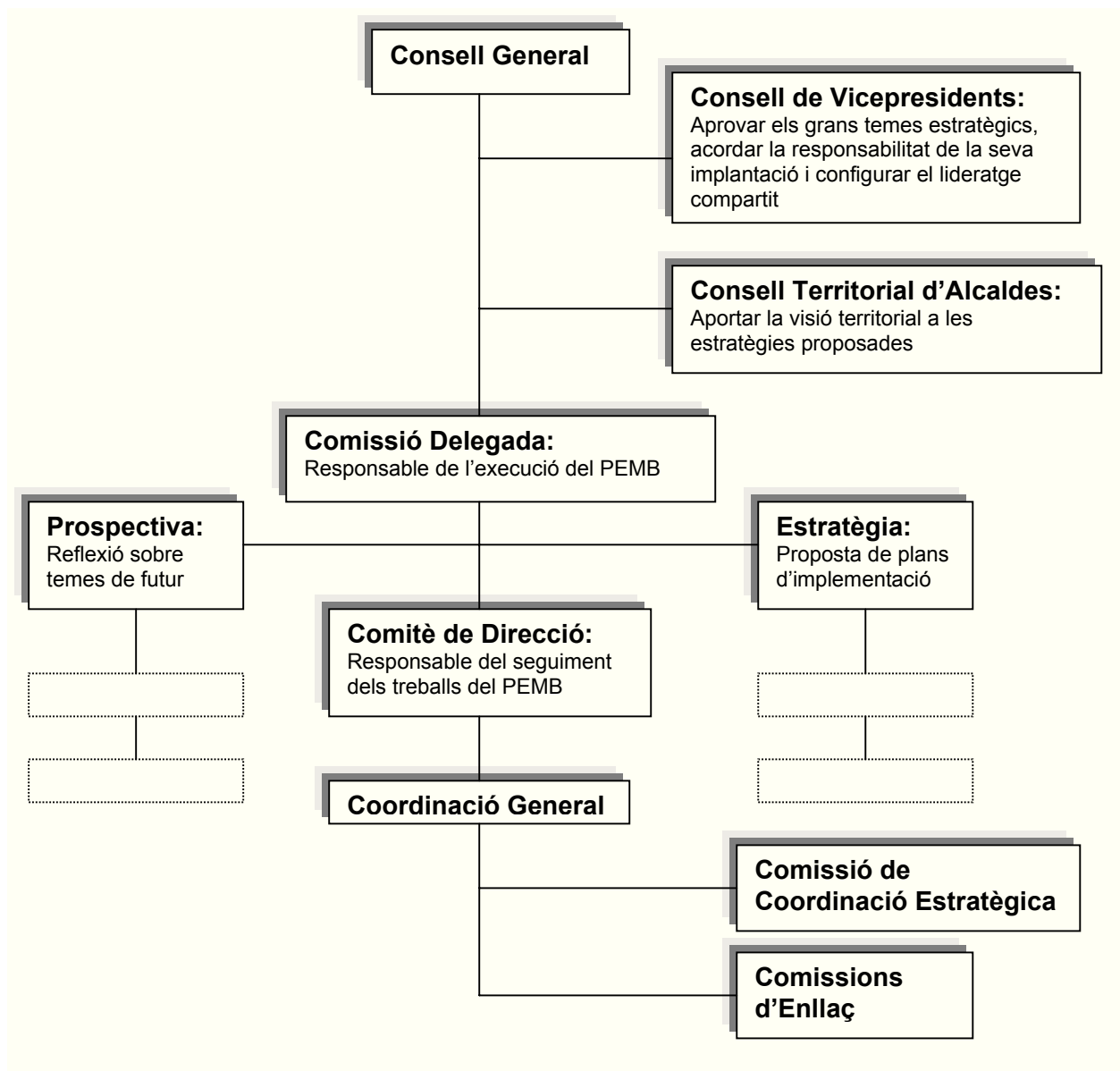
- a) **Impulsar els treballs del Pla i vetllar per la seva correcta execució.**
- b) **Seguir els treballs de les comissions de Prospectiva i d'Estratègia, vetllant per que el treball d'aquestes darreres acabi amb la formulació de projectes i propostes concretes relatives al seguiment d'aquets projectes** (bé mitjançant la mateixa Comissió que proposa els projectes bé mitjançant la creació d'unes noves Comissions ad hoc).

- c) **Seguir l'evolució dels programes i projectes estratègics aprovats.**
Per fer efectiu aquest seguiment, el Comitè invitarà als responsables i líders dels diferents programes.
- d) **Proposar, en el seu cas, la constitució i composició d'aquestes Comissions.**

Amb aquest Comitè de Direcció es vol **millorar la coordinació i el funcionament dels dos eixos de funcionament del Pla: l'estratègia i la prospectiva.**

- **Comissió de Coordinació Estratègica:**
Seguiria amb les mateixes funcions que fins ara, com a reunió dels representants institucionals i dels assessors per tal d'aportar idees, suggeriments i propostes a l'Oficina de Coordinació.
- **Comissions d'Enllaç:**
Sense variació respecte de la situació actual, però reforçant adequadament la relació amb la 2^a corona i amb la RMB.

3.3. Organigrama: esquema



4. VISIÓ 2006/2010. OBJECTIUS I PROJECTES

4.1. Visió (nova o matisada)

Segurament, la visió de l'actual Pla caldria matisar-la d'acord amb la posició que desitgem segons els paràmetres de l'entorn. Quin tipus de territori metropolità, quines activitats, quina governabilitat...

L'AMB està plena de projectes urbanístics i de construccions sense cap mena de visió col·lectiva del projecte metropolità.

El possible replantejament de la visió potser hauria de tendir cap a un tipus de temes més precisos i comprensibles pels ciutadans.

La visió que es planteja a mig termini hauria de complementar-se amb plans d'actuació anuals

[illegible]

4.2. Objectius

OBJECTIUS 1ª Etapa PEMB	OBJECTIUS 2006/2010
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar, atraure i retenir talent. 2. Establir vincles entre els sistemes productius i els educatius. 3. Impulsar les habilitats i capacitats emprenedores. 4. Identificar agrupacions de sectors de noves activitats. 5. Garantir un nivell de subministraments bàsics d'alt nivell. 6. Promoure la coordinació institucional per desenvolupar projectes metropolitans. 7. Impulsar infraestructures: garantir l'accessibilitat a l'AMB. 8. Consolidar l'AMB com a eix de la macroregió europea i xarxa C6. 9. Potenciar la relació amb els països mediterranis i l'Amèrica Llatina. 10. Promoure estratègies específiques de relació amb l'Àsia. 11. Mantenir i potenciar la capacitat residencial a les àrees urbanes. 12. Corregir la tendència de la segregació de l'espai urbà. 13. Augmentar la proporció d'habitatges de protecció oficial. 14. Integrar espacialment les famílies d'immigrants per assegurar la cohesió social. 15. Assegurar el necessari nivell de transport públic. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INNOVAR ELS CONEIXEMENTS I LA SEVA DISPONIBILITAT. 2. NOVES MANERES DE FER NEGOCI AMB LES INFRAESTRUCTURES ADIENTS. 3. CONVIVÈNCIA 2020. 4. AVANÇAR ELS CANVIS.

<p>16. Proveir la suficient connectivitat ferroviària amb el Port i la Zal.</p> <p>17. Implantar models de gestió autònoms en les infraestructures portuàries i aeroportuàries.</p> <p>18. Aconseguir que les estratègies urbanes considerin la logística de distribució de mercaderies.</p> <p>19. Posar al dia la xarxa secundària de carreteres.</p> <p>20. Assolir un grau suficient de coherència territorial en els planejaments urbanístics.</p> <p>21. Compatibilitzar les necessitats de creixement urbà amb la preservació dels valors naturals, paisatgístics i culturals del territori.</p> <p>22. Impulsar una personalitat o referència metropolitana.</p> <p>23. Establir un pacte metropolità pels drets i deures emergents.</p> <p>24. Establir mecanismes per conciliar el treball i la família.</p> <p>25. Establir una política metropolitana per garantir la igualtat d'oportunitats i la qualitat de l'ensenyament públic.</p> <p>26. Impulsar la cultura com un referent de la potencialitat de les ciutats metropolitanes.</p>	
--	--

ANNEX A
El Pla Estratègic Metropolità de
Barcelona. Etapa 2003/2005

A) EL PLA ESTRATÈGIC METROPOLITÀ DE BARCELONA. ETAPA 2003 / 2005

El 1r PEMB parteix del reconeixement de les seves potencialitats –com a 6^a regió europea preferida per desenvolupar activitats econòmiques, amb un nombre important de projectes d'abast metropolità– i de la realitat del nou entorn que s'està configurant en termes d'ampliació de la UE, d'extensió dels fenòmens de la globalització i de nou model social.

A partir d'aquest reconeixement formula una visió de futur en base als tres eixos següents:

LA VISIÓ DEL PEMB. DOCUMENT 2002
Renovació dels sectors d'activitat econòmica Garantia d'accessibilitat, mobilitat i qualitat de vida Gestió eficient del territori de l'AMB

A.1. PUNTS CRÍTICS ASSENYALATS I PRINCIPALS OBJECTIUS I MESURES

A.1.1. Relacionats amb el vector del creixement econòmic

- Massa crítica insuficient en **capital humà** i tecnològic (descapitalització tecnològica, nivells educatius secundaris baixos, dèficits en formació continuada).
- Mancances notables en **innovació, recerca i creativitat**.
- Desconnexió entre els **sistemes educatius** i productius.
- Obertura al món, mobilitat i **idiomes**.
- Disposar d'**infraestructures** competitives.
- Capacitat per promoure **grans projectes** amb la coordinació institucional que sigui necessària.

A.1.2. Relacionats amb el vector territorial i de mobilitat

- Inadequació de les polítiques d'**habitatge**, dificultat d'accés i escassa proporció d'habitatges en els processos de desenvolupament econòmic i de reforma urbana.
- Existència d'àmplies **zones urbanes amb una clara regressió** o inexistència d'activitat econòmica amb processos de marginació i degradació.
- Incapacitat per connectar les **infraestructures logístiques del Delta** amb la resta del país i d'Europa.
- Insuficiència general del **transport públic metropolità**.
- Poca atenció a la **xarxa viària històrica** que relliga els nuclis i els territoris en tota la seva amplitud.

A.1.3. Relacionats amb la cultura de la convivència

- **Fragmentació social** i manca d'instruments d'anàlisi i actuació per part de l'AMB.
- **Envelliment i deslocalització de la població** jove de les grans ciutats de l'AMB.
- Canvis en les estructures familiars i en les **relacions família treball**.
- La lluita entre **inclusió/exclusió** és cada dia menys nítida.
- Sistema de benestar poc desenvolupat.
- Alt nivell de **fracàs escolar**.

A.1.4. Principals objectius i mesures.

- Generar, atreure i retenir talent creatiu i innovador.
 - Potenciar els vincles entre els sistemes productius i els educatius.
 - Impulsar les habilitats i les capacitats emprenedores.
 - Impulsar agrupacions de sectors amb perspectives de futur (indústries de la cultura, ciències de la vida, turisme...).
 - Promoure la coordinació institucional per tal d'impulsar projectes d'abast metropolità (Agència de Promoció Econòmica...).
-
- Garantir uns subministraments bàsics de qualitat.
 - Impulsar infraestructures comparables a les de les regions europees més avançades, garantint-ne l'accessibilitat.
 - Promoure una gestió autònoma per a l'Aeroport.
 - Impulsar una personalitat o referència metropolitana que respecti la diversitat entre els municipis i la pluralitat dels col·lectius que els formen.
 - Completar els grans equipaments culturals de l'AMB i promoure'n la seva coordinació.
-
- Pacte Metropolità per a la Immigració, que defineixi les responsabilitats públiques i ciutadanes. Models d'acollida i Observatori metropolità de gestió de la diversitat.
 - Establir mecanismes de conciliació família-treball. Promoure una llei de dependència que garanteixi la protecció de les persones dependents.
 - Política metropolitana per combatre el fracàs escolar. Facilitar la connexió entre itineraris formatius alternatius.
 - Impulsar l'aprenentatge d'idiomes.

A.2. BALANÇ DE DOS ANYS I MIG DE D'IMPLEMENTACIÓ DEL PLA

A.2.1. Els treballs de la Comissió de Prospectiva

La funció d'aquesta Comissió va ser des del seu inici el d'ocupar **un espai de reflexió a l'entorn de noves tendències que apareixen en diversos ordres de la vida i en espais territorials diversos del món** i que poden ser d'interès de cara a la seva possible incidència, a curt o mig termini, en l'entorn metropolità de Barcelona.

Ha estat una Comissió en la que el producte esperat se situa en el terreny de les idees i del pensament estratègic. No s'ha pretès, en una primera instància, l'elaboració de propostes concretes de cara a la seva implantació, ha volgut ser un espai de reflexió i de generació de noves idees.

Els informes realitzats en el període han estat els següents:

- Conciliació vida laboral, personal i familiar.
- Estratègies d'altres àrees metropolitanes europees.
- El sector quinari: motor de desenvolupament econòmic.
- Planificació metropolitana concurrent.
- La innovació en les estratègies de desenvolupament de les àrees metropolitanes.
- Mapa del sector audiovisual a l'AMB.
- Noves aportacions per a una morfologia de l'AMB.
- La localització funcional de parts dels processos de producció en els nous escenaris de la globalització.

Per a la realització de la majoria d'aquests informes, s'ha comptat amb un expert en la matèria i s'han constituït grups de persones expertes tant per contrastar les opinions en ells expressades com per incorporar punts de vista d'interès pel contingut dels mateixos. En tots els casos s'han dut a terme presentacions, bé a través de rodes de premsa, jornades, articles en mitjans de comunicació o taules rodones, amb participació d'altres actors locals implicats en el tema de l'informe.

A.2.2. Els treballs de la Comissió d'Estratègia

En aquest àmbit els treballs han anat orientats a identificar solucions o propostes concretes de millora per a qüestions considerades estratègiques en el text del Pla. Els temes de treball escollits van ser prioritzats en el seu moment per la Comissió Delegada i han estat estudiats en cada cas per grups d'experts que han emès el corresponent dictamen. A mesura que s'ha pogut disposar de les conclusions, s'ha anat iniciant la fase d'implementació que actualment es troba en la situació següent:

Model de Gestió Aeroportuària

Informe finalitzat el 1r trimestre de 2003. El seu actiu més important és que es tracta d'un model que compta amb el consens de les diferents administracions implicades – Generalitat i ajuntaments – així com amb el suport de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. Pendent de negociació amb el Ministeri de Foment.

Subministraments i Serveis Bàsics a l'AMB: Aigua, Gas i Electricitat i Tractament de residus.

Informe final disponible el 1r trimestre de 2004, amb el consens dels col·legis professionals implicats i de les diferents operadores. Es revisarà periòdicament la realització de les infraestructures previstes i l'acompliment del calendari per a cadascuna d'elles.

Telecomunicacions

Iniciat el maig de 2004. Es disposa de la primera i de la segona fase: Situació actual i necessitats de les Telecomunicacions a l'AMB. Resta pendent l'elaboració de les estratègies concretes en telecomunicacions per a l'AMB.

Mobilitat

Acord amb el Departament de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat de Catalunya per realitzar un estudi d'origen i destí de mercaderies a l'RMB, estudi en el què també hi participen: Port de Barcelona, Consorci de la Zona Franca de Barcelona, Mercabarna, Centre Intermodal de Logística (Cilsa), Barcelona Regional, Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona i el mateix PEMB.

Formació

Informe final disponible el 1r trimestre de 2004. S'està impulsant la possibilitat de posar en marxa –com a prova pilot– un “Districte Escolar” seguint les directrius de l'informe. Contactats per aquest tema els ajuntaments de Sant Boi de Llobregat, Viladecans i Santa Coloma de Gramenet.

Immigració

Es disposa d'una proposta de Pla d'acollida d'immigrants per a l'AMB. Aquest Pla d'acollida ha estat assumit per la Diputació de Barcelona com un bon instrument de treball per a les activitats que ella mateixa porta a terme en matèria d'acollida d'immigrants en col·laboració amb els municipis de l'AMB.

Plataforma Barcelona Coneixement i Creixement

Constituïda per l'Ajuntament de Barcelona, la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona, La Caixa i el propi Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. En aquest moments s'estan impulsant els següents projectes:

- Fira Barcelona Meeting Point del Coneixement. Institució responsable: La Caixa.
- 10 projectes prioritat 1 en 10 anys. Institució responsable: Cambra de Comerç de Barcelona.
- Subministrament i depuració d'aigua: oportunitats empresarials. Responsable: Dr. Joan Jofre.

Polítiques Urbanes / Habitatge / Cohesió Social

És la darrera Comissió creada. L'informe final ha quedat enllestit el segon trimestre de 2005. El primer període de treball de la Comissió va coincidir en el temps amb l'entrada al Parlament de Catalunya del Projecte de Modificació de la Llei

d'Urbanisme. El grup de treball va emetre un document específic amb propostes sobre aquest Projecte de Modificació, que va ser enviat a la Secretaria de Planificació Territorial del Departament de Política Territorial i Obres Públiques. S'ha fet una prioritització de les mesures proposades. Pendent d'iniciar la fase de presentació de l'informe a les institucions competents.

A.2.3. El treball de les Comissions d'Enllaç

Les Comissions d'Enllaç constitueixen un instrument per facilitar l'intercanvi d'informació entre el PEMB i altres entitats i organitzacions que també actuen en l'àmbit de la planificació estratègica. Han funcionat les següents:

Comissió d'Enllaç de Medi Ambient, d'Estratègia i Planejament Urbà

Ha donat lloc al document "Planificació Metropolitana Concurrent", presentant en públic el dia 3 d'octubre al Col·legi d'Arquitectes de Catalunya. Es continuarà treballant per difondre els avantatges d'un model de planificació que integri d'inici les perspectives medi ambientals, socioeconòmiques i territorials.

Comissió d'Enllaç de Sectors Estratègics

Trobada anual amb els responsables dels diferents sectors estratègics que operen sota la marca "Barcelona".

Comissió d'Enllaç amb altres Plans Estratègics

Contactes bilaterals amb els responsables de plans estratègics sectorials: Fòrum de Municipis del Litoral de la Regió Metropolitana de Barcelona i Pla Estratègic de la Formació Professional.

A.3. ELS PROJECTES ESTRATÈGICS

La lògica del PEMB ha portat a identificar i prioritzar alguns projectes específics a partir de les propostes i mesures formulades. Aquesta orientació, ja es preveia en la pròpia organització del Pla amb la constitució de la Comissió d'Estratègia (recordem que té per objectiu generar propostes i/o projectes concrets en relació a punts crítics del PEMB). D'altra banda, el propi Pla ha fet un esforç especial per aconseguir identificar quins eren els projectes prioritaris per el territori –els realment estratègics– sorgits, bé dels nous temes objecte de reflexió per part de la Comissió de Prospectiva, bé de l'evolució dels treballs de les Comissions d'Estratègia o per la mateixa constatació de noves necessitats en el territori.

Amb la voluntat de forçar la identificació d'aquests projectes es va valorar el mapa de projectes estratègics metropolitans presentats en les memòries dels anys 2003 i 2004. Aquest mapa han permès visualitzar territorialment aquests projectes, dimensionar l'abast estratègic i quantitatiu de la seva importància, i posar de relleu l'agent responsable de la seva implantació.

El resultat és un conjunt de **10 projectes** impulsats directament des del Pla, com són:

10 PROJECTES PER A L'AMB

- **Plataforma** Barcelona Coneixement i Creixement. 3 eixos d'actuació:
 - a) Fira "Barcelona Meeting Point del Coneixement"
 - b) 10 projectes prioritats 1 en 10 anys.
 - c) Subministrament i depuració d'aigua: oportunitats empresarials.
- Promoció dels **sectors quinaris**.
 - a) Mapa del sector audiovisual.
 - b) Pel·lícula: els sectors quinaris a l'AMB.
- Projecte pilot per a la creació d'un **Districte Escolar**.
 - a) Zona Baix Llobregat: Viladecans, Sant Boi i Santa Coloma de Cervelló.
 - b) Zona Barcelonès: Santa Coloma de Gramanet.
- Proposta de model de **gestió aeroportuària** de Barcelona.
- Estudi amb propostes per a la **mobilitat** en l'àmbit metropolità i d'una manera especial per a l'entorn de l'espai logístic del **Delta del Llobregat**.
- **Pla d'acollida** per a persones immigrants.
- Inversions en la provisió de **subministraments i serveis**: aigua, gas i electricitat, tractament de residus.
- L'**habitatge** com a bé i servei públic.
- L'elaboració d'un pla estratègic de les **telecomunicacions** per a l'àmbit metropolità.
- El **planejament concurrent**.

ANNEX B

Del 2006 al 2010: Noves tendències
que caldria considerar / incloure en el
Pla

B. DEL 2006 AL 2010: NOVES TENDÈNCIES QUE CALDRIA CONSIDERAR / INCLOURE EN EL PLA

Si bé la metodologia de la planificació estratègica ve essent utilitzada per un nombre creixent de ciutats d'arreu del món –d'ençà les primeres experiències de San Francisco (1984) i de Barcelona (1987)— el cert és que les grans metròpolis del món han entrat amb força en aquest procés però amb una metodologia i unes visions molt més concretes i centrades que les pròpies dels primers temps.

Aquest fenomen de progressió cap a visions molt similars –innovació, creativitat...– està ja provocant –i provocarà en el futur, amb major intensitat– canvis encara difícils de mesurar en els sistemes mundials de ciutats i en els seus entorns.

B.1. Creixent nombre de plans estratègics de ciutats amb objectius similars

- 2001: Londres proposa el seu 1r Pla Estratègic “Strategy Success through Diversity”; 2004: 2n Pla Estratègic de Londres amb la visió, en paraules de Ken Livingston, de “crear una ciutat mundial sostenible, amb creixement econòmic a llarg termini, inclusió social i millora del medi ambient”. Les estratègies es concentren en quatre àrees d'inversió: Espais i infraestructures; Persones; Empreses; i Màrqueting i promoció. Per recolzar aquesta Visió s'ha creat una associació –Creative London– que opera sota el paraigües de la LDA i que conjuntament amb els sectors privats –vg. London First– i públic –vg. Film London– reporta directament a l'alcalde del Great London.
- 2002: Filadelfia impulsa les seves estratègies –Innovation Philadelphia– per tal de situar-se como una de les millors ciutats del món pel talent i per les empreses innovadores. Innovation Philadelphia és, també, el resultat d'una cooperació pública privada.
- 2004: L'Ajuntament de Shanghai proposa el projecte “Building Creative Shanghai”. Més de 200 experts de Beijing, Shanghai, Guangzhou, Hong Kong i Taiwan han estat treballant per transformar Shanghai en una metròpoli internacional on les indústries creatives han de desenvolupar un paper decisiu per contribuir al desenvolupament econòmic impulsant la construcció de 18 “Creatives Parks” (Centres de creativitat).
- El Consell d'Austin i la Cambra de Comerç impulsen el seu Pla –Austin: Capital Humà– per transformar la metròpolis i esdevenir una “Ciutat creativa”.
- Roma, Milà i Torí treballen en la mateixa direcció. Dortmund –els recursos humans motor de la competitivitat metropolitana–, Viena, Estocolm, Berlín Birmingham...

Totes les grans ciutats i metròpolis del món s'organitzen i treballen –amb models de cooperació publico-privada– molt semblants per tal de transformar les seves bases econòmiques tradicionals i de fer-les avançar per la via de la innovació i la creativitat, cosa que implica actuacions en tres àrees bàsiques:

- a) Economia (disponibilitat de serveis, polítiques d'innovació, educació...).
- b) Societat (reducció desigualtats, atracció cultural, qualitat de vida, diversitat i tolerància...).
- c) Urbanisme (densitat, multifuncionalitat, infraestructures físiques i digitals, imatge, no suburbis...).

***Que fem nosaltres? Com ens volem distingir? Com ens organitzem?
Quina velocitat volem imprimir al canvi?***

B.2. Nous espais de competència territorial

La globalització, l'anul·lació de les distàncies i d'altres barreres i la similitud d'objectius fa inevitable un augment de la competència territorial. Ara bé, l'àmbit d'aquesta competència es desplaça: de l'articulació país a país –pròpia de l'etapa multinacional– a una única arena on competeixen regions i ciutats que han d'afrontar reptes semblants als de les empreses. L'àmbit de la competència deixa de situar-se entre illes per passar a ocupar tot l'oceà...

Les preguntes són: a) per què una empresa decideix instal·lar-se i crear riquesa i ocupació en una determinada regió?; b) per què una empresa ja instal·lada decideix seguir?; c) per què una família decideix seguir contribuint o marxar de la regió?

	Taxes de creixement PIB		
	1990/2000	2000/2010	2010/2030
OCDE	3.2	2.3	1.8
Xina	8.2	5.7	4.3
Índia	4.9	5.0	4.4
Orient mig	2.9	2.6	2.7
Amèrica Llatina	3.1	3.0	3.0

B.3. Concentració o desconcentració regional

Aquí s'observen dues línies de pensament. Una lligada a la sociòloga Saskia Sassen que diu que el món global s'organitza en quatre grans categories regionals:

- 3 ó 4 centres mundials veritables motors de l'economia global: Londres, Nova York, Shanghai i Tokio.
- 20 capitals regionals, amb talent creatiu, àrees de desenvolupament i de benestar que se saben concentrar en temes i activitats creatives i innovadores. Probablement, centres d'excel·lència i d'especialització en certes àrees (disseny, moda, biotechs, genètica, alimentació...). Els experts situen aquí a ciutats tipus Berlín, Mèxic D.F., El Cairo, Los Angeles, Madrid, Nova Delhi, París, Beijing, Sao Paulo, Singapur...
- Al voltant de 100 capitals de 3r nivell. Importants a nivell local però amb papers secundaris en l'escala de la competència mundial.
- Centres provincials. Ciutats que han estat importants en el desenvolupament d'un país però que no han sabut fer per tenir un lloc a nivell global. No necessàriament són llocs on es viu malament, poden ser relativament rics, però són marginals.

Si seguíssim aquesta línia de pensament, en quin dels grups voldríem situar l'AMB?

Si bé la història del modern capitalisme aniria en aquesta primera línia de pensament, darrerament estan apareixent una sèrie de reflexions que apunten cap una disminució de la dominació per part de les ciutats globals. Estaríem assistint –i aquesta és la segona línia– a una “desclusterització” del poder econòmic des dels grans centres urbans primaris cap a ciutats més petites o cap a les perifèries urbanes d'aquests centres.

Malgrat que aquesta evolució es troba a les beceroles i que les seues socials poden restar al cor de les grans ciutats, el cert és que els treballadors del coneixement i les empreses tenen moltes alternatives per moure's a qualsevol lloc del món.

Com diu un geògraf de la Brookings Institution *“després de tot, la cultura del Starbucks es troba arreu”*. Es pot tenir TV per satèl·lit, llegir bons llibres i menjar a bons restaurants a creixents llocs del món.

Les seues de Nova York es desplacen cap els seus suburbis pels elevats costos del centre i per la possibilitat de viure més còmodament i en ambients familiars més agradables.

Al 1970 només l'11% de les grans corporacions americanes tenien les seves seues a les perifèries. Ara prop del 50% han emigrat ja dels centres. IBM, Intel, Microsoft... estan ubicades ja en aquestes perifèries. L'any 2005, el percentatge de grans empreses amb seu a grans ciutats com Nova York o Chicago, s'ha reduït un 10%, una tercera part del nivell de fa 40 anys.

I, cal destacar que, de manera semblant, els centres tradicionals dels serveis d'alt valor afegit (Chicago, Boston, San Francisco...), han tingut pèrdues massives de doble dígit d'empreses i serveis professionals d'alt valor afegit. Recordem que aquestes activitats signifiquen un dels factors clau de localització de grans empreses. Els indrets guanyadors són ciutats com Fort Lauderdale, Sarassota i Fort Meyer a Florida, Reno, Bose... Les xarxes de telecomunicacions i els vols de baix cost actuen també en aquesta direcció i permeten desplaçar-se a llocs més allunyats de les perifèries. Warren Buffett –un dels més importants inversors d'Amèrica– opera des d'Omaha (Nebraska) i la firma detallista més important del món –Wall Mart– té la base a Bentonville a Arkansas.

Aquesta tendència es comença a observar més enllà dels EEUU. Des del 1969, el centre de Londres està perdent població que guanyen altres ciutats de la pròpia regió però apareixen també nous llocs d'interès, inclús en àrees rurals com Kent o Cornualles. Els treballadors i empreses del centre financer de Frankfurt es desplacen ja a distàncies de 50 ó 80 Km. El mateix passa a Hamburg, Madrid o Dusseldorf. Bertelsman, Philips o Volkswagen operen des de ciutats petites. Una mostra d'aquesta tendència es pot veure amb els esforços invertits a Berlín per convertir-la en la capital europea dels negocis i que ara per ara es coneix més pels bohemis i pels turistes.

L'entrada de nous països a la UE poden accentuar aquesta tendència. Tendència que també s'observa a moltes megaciutats de països emergents que es veuen desplaçades per altres àrees més noves. A la Índia, per exemple, la majoria de noves empreses tecnològiques prefereixen Bangalore i Jaipur a Bombai o Nova Delhi. Chilango, Guadalajara o Monterrey es prefereixen a Mèxic D.F. Dubai o Abu Dhabi a El Cairo o Teheran.

En el segle XXI ciutats petites i cosmopolites com Luxemburg, Tel Aviv o Singapur poden oferir millors condicions que les megaciutats de 10/15 m. de persones.

	Ciutat central	Àrea Metropolitana	Perifèries
Tokio	-8,6	+59	+108
Paris	-24	+40	-74
Frankfurt	-8	+31	+66
Chicago	-19	-17	+54
Nova York	-1	+9	+18
Londres	-13	+8	+15

(Font: Demographia.com). Percentatge de canvi de població entre 1965-2000.

El procés de desclusturització pot ser una oportunitat per a l'AMB?

B.4. La globalització de la innovació

Cada nou producte ha integrat una sèrie de passos que comencen amb la recerca bàsica, per seguir amb la recerca aplicada, la incubació, el desenvolupament, les proves, la producció, l'enginyeria continuada per afegir millores en els processos o la funcionalitat. El rellevant és que cada una d'aquestes fases és específica i única. D'aquí la creixent tendència a externalitzar alguna d'aquestes fases (outsourcing) cap a zones que hi poden donar millors respostes (Índia, Xina, Letònia...). (Vgr. Dalina és una moderna ciutat xinesa, pròxima a Japó i Corea, que està sent molt atractiva per produir alguna de les fases del cicle per les empreses d'aquests països. Entre d'altres raons –explica el seu alcalde– perquè Dalian té 22 universitats amb 200.000 estudiants en àrees científiques o tecnològiques. Aquells graduats en història o literatura passaran un any estudiant japonès o angles i informàtica per tal de millorar la seva ocupació.

El creixement de l'outsourcing: avantatge o amenaça?

B.5. Cap a noves formes de fer negocis. La progressiva introducció de noves tecnologies no és una condició suficient

Aquesta és una tendència que matisa i qualifica aquelles estratègies concentrades en la promoció de noves tecnologies.

No són suficients per aconseguir introduir els canvis que es pretenen. Els progressos importants en la productivitat dels sectors d'activitat tenen lloc quan aquestes tecnologies es combinen amb unes noves maneres de fer i d'entendre els negocis.

Quan la llampara elèctrica es va descobrir el 1879 els seus efectes sobre la productivitat no es van produir fins dècades posteriors. No es tractava únicament de substituir els motors de vapor per motors elèctrics. Es tractava de reconfigurar els esquemes propis de la producció.

Igualment està passant ara a l'època dels computadors. En els primers temps es creu que la instal·lació d'ordinadors és suficient per obtenir guanys de productivitat en una empresa,

sense introduir canvis paral·lels en els seus esquemes organitzatius verticals. El que és veritablement important és saber combinar ordinadors, internet, fibra òptica... i això demana noves maneres de fer negocis amb menys accent en les funcions de comandament i de control i més en les de connectivitat i col·laboració horitzontal. Hi ha una clara tendència a substituir les cadenes verticals de formació de valor per unes cadenes més planes i horitzontals.

Les innovacions –en empreses com HP– provenen més de col·laboracions entre diferents equips i departaments de tot el món que no pas dels de la pròpia seu. El gran impacte de Wal-Mart es produeix quan encerta a combinar els seus grans magatzems amb la demanda dels consumidors de Kansas City i amb els proveïdors de qualsevol part de la Xina. Aquest procés implica, certament, sistemes innovadors de gestionar la cadena de proveïdors que facin possible obtenir aquests resultats.

Tenim les persones i les infraestructures que fan possible aquestes noves maneres de fer negocis? Els sistemes formatius apunten en aquesta direcció?

B.6. Creixent importància de l'educació i la formació en àrees científiques i tecnològiques

Aquesta és una tendència de gran interès i, certament, molt relacionada amb les anteriors. En la publicació "Science and Engineering Indicators.2004" de la National Science Board de EE.UU es llegeix: "S'observa un preocupant declivi en el nombre de ciutadans americans que s'estan formant per ser científics o enginyers a la vegada, que el nombre de llocs de treball que requereixen aquestes preparacions no deixa d'augmentar. Aquesta tendència és una gran amenaça pel benestar econòmic o la seguretat del nostre país".

La preocupació per aquests temes és més elevada en altres països que en els occidentals. Es pot comparar el percentatge dels graduats en ciències i enginyeries a EEUU (31%), Xina (60%), Corea del Sud (33%) o Taiwan (41%). A Catalunya, el percentatge és del 27%. El sistema educatiu, des dels jardins d'infància, no és aliè a aquestes tendències. La manca d'estímuls per estudiar aquestes carreres sembla ser una de les raons. Per altra banda, un altre estudi americà posa de manifest que el 60% dels millors estudiants de ciències i el 65% dels de matemàtiques són fills d'immigrants de 1^a generació.

Garantir els llocs de treball de demà requereix, certament, un compromís o pacte entre el sistema educatiu –universitats, secundària, professional– i els sectors productius.

És clarament una tendència en la que no estem ben posicionats

B.7. De la part esquerra del cervell a la dreta: de l'economia del coneixement a l'economia de la creativitat

Tal com s'ha vist, allò que era central en les estratègies empresarials occidentals –preus, qualitat i coneixement (tecnologia)– està anant ràpidament cap a empreses de països amb costos més baixos com Xina, Índia Txèquia, Hongria, o Rússia.

Cada cop més, la creativitat s'està convertint en la “core competence” de les corporacions. S'ha vist com les forces de la globalització afectaven sectors manufacturers com l'automòbil o l'electrònica, però s'esperava que l'economia de coneixement durés per sempre i fos una de les grans fortaleses del món occidental amb les seves grans universitats, potents laboratoris, cultura emprenedora... La realitat, no obstant, està evidenciant que els coneixements s'estan convertint també en béns comercialitzables com tant d'altres.

Les empreses estan considerant la innovació des d'una perspectiva diferent basada en una íntima comprensió de la cultura dels consumidors: en la habilitat per detectar allò que el consumidor vol abans que aquests desitjos estiguin concretats.

La innovació es concentra, per tant, en el consum, en la micro innovació connectada amb les emocions i sentiments dels consumidors. El nou paradigma és pensar “out of the box” sobre les experiències dels consumidors. Dels cafès al Starbuck; del circ tradicional al Circ du Soleil...

La innovació dels 90' significava desenvolupar noves tecnologies en els laboratoris, dissenyar nous productes i enviar-los als consumidors. La innovació actual significa observar als consumidors, descobrir el que volen i dissenyar els productes que poden cobrir aquestes necessitats.

Els dissenyadors esdevenen doncs la peça central d'un procés en el que s'han de fusionar els coneixements i les visions economista, tecnològica i social. És el punt de partida i no el punt d'arribada.

No cal dir que això implica canvis notables en les estratègies culturals, formatives i urbanes.

L'AMB es considera un territori amb un bon potencial de creativitat i amb mancances evidents en el camp de la innovació (en el sentit tradicional). Es tracta, per tant, d'una nova tendència que en principi ens pot ser positiva.

B.8. Totes les metròpolis aspiren a ser “regions creatives”

Segons la tendència anterior, una regió per ser competitiva ha de potenciar els seus valor de creativitat. Allà on hi ha creatius és produeix riquesa, ocupació i qualitat de vida.

Per creatius no s'entén únicament els artistes o publicitaris sinó totes aquelles persones per a les quals la creativitat és un dels elements decisius de la seva professió, tals com científics, músics, arquitectes, dissenyadors, advocats, escriptors... És a dir, aquelles persones capaces de generar idees noves i de crear discontinuïtats. És a dir, per estar un pas abans que el dels competidors.

En aquesta “economia creativa” no és el talent que segueix a les empreses sinó que el que ja és cert és contrari: les empreses es localitzen on hi ha talent.

Per tant la mobilitat, la qualitat de vida, la creació d'un “clima” especial, l'ambient... són elements o factors de localització que abans no es tenien en compte i que ara adquireixen carta de naturalesa important en la determinació de les estratègies de les principals àrees metropolitanes del món.

*Previsions de creixement de l'ocupació a Londres entre el 2002-2013
(Òxford Economic Forecasting)*

Software	8.60%	Publicitat	0.80
Vídeo games	6.90	Hotels i restaurants	0.65
Disseny	4.80	Educació/Salut	0.61
Films/Vídeo	4.70	Arquitectura	0.60
Moda	4.60	Interm./Financera	0.54
Música	4.30	Transp./Comunic.	-0.15
Radio&TV	1.90	Administ.Pública	-0.77
Inmobiliari	1.83	Energia	-1.39
Ocupació total	1.18	Agricultura	-1.70
Construcció	1.11	Sect.Manufacturers	-3.82
Editorials	1.10		

“Facturació de la Indústria Creativa” (mil de milions \$)

Nova York	40-50
Londres	35-40
San Francisco	5-7
Tokio	6
París	5-6
Sidney	5-6
Amsterdam	4-6
Barcelona	2.4
Berlín	2-3

La clara tendència cap a estratègies d'impuls a la creativitat i les indústries que operen en aquest camp implica una atenció especial a la selecció de temes i de sistemes de gestió

ENTORN I NOVES TENDÈNCIES	SITUACIÓ DE L'ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA
Creixent nombre de plans estratègics de ciutats	Que fem nosaltres? Com ens volem distingir? Com ens organitzem? Quina velocitat volem imprimir al canvi?
Nous espais de competència territorial	Concentració o desconcentració regional? En quin dels grups voldríem situar l'AMB? El procés de desclusturització pot ser una oportunitat per a l'AMB?
La globalització de la innovació	El creixement de l'outsourcing: és una avantatge o una amenaça?
Noves formes de fer negocis	Tenim les persones i les infraestructures que fan possible aquests nous negocis? Els sistemes formatius apunten en aquesta direcció?
Importància de la formació	És clarament una àrea en la que no estem ben posicionats
De l'economia del coneixement a l'economia de la creativitat	L'AMB es considera un territori amb un bon potencial de creativitat i amb mancances evidents en el camp de la innovació (en el sentit tradicional). Es tracta, per tant, d'una nova tendència que en principi ens pot ser favorable?
Totes les metròpolis aspiren a ser regions "creatives"	La clara tendència cap a estratègies d'impuls a la creativitat –i les indústries que operen en aquest camp– implica una atenció especial a la selecció de temes i de sistemes de gestió

